تنمية القيادات
LEADERS DEVELOPMENT

قرأة في كتاب:

ابدأ مع لماذا،

كيف يلهم القادة العظماء الناس للعمل

المؤلف:

سيمون سينك

- في البداية يستهل المؤلف بملاحظة عن الإلهام حيث يقول مع أن الأشخاص المولودين بالفطرة ليكونوا قادة ربما جاؤوا إلى هذا العالم مع ميل فطري لإلهام الاخرين، فإن القدرة على الإلهام ليست محصورة بهم؛ فنحن جميعا نستطيع أن نتعلم هذا النموذج مع قليل من الالتزام، نستطيع جميعنا أن نتعلم أن نصبح قادة.
- هناك قادة يشغلون مناصب فقط، وهناك قادة يقودون الناس فعلا [بمنصب وبدون منصب]
- إن القادة العظماء قادرون على إلهام الناس للعمل. وأولئك القادرون على إلهام الناس يمنحونهم الشعور بالهدف أو الانتماء الذي ليس له علاقة تذكر بأي حافز خارجي أو منفعة يمكن كسبها، **فبالنسبة للذين تم إلهامهم فإن الحافز للعمل مسألة شخصية في أعماق مشاعرهم.**
- يؤكد المؤلف على أننا نضع افتراضات عن العالم حولنا مبنية على معلومات غير كاملة أو خاطئة، وهذه مسألة مهمة لأن سلوكنا يتأثر بافتراضاتنا أو بالحقائق المتصورة ونحن نتخذ قرارات بناء على ما نعتقد أننا نعلم. فنحن نتخذ القرارات بناء على تصورنا عن العالم، وهذا التصور قد لا يكون في الواقع دقيقا تماما.

- وبناء على ما سبق؛ كيف يمكن أن نضمن أن قراراتنا جميعها ستعطي أفضل النتائج لأسباب تقع ضمن نطاق سيطرتنا بشكل كامل؟ إن المنطق يقول **إن جمع المزيد من المعلومات والبيانات ضروري وهذا هو بالضبط ما نفعله. نقرأ الكتب ونحضر المؤتمرات ونستمع الإذاعة ونسأل الأصدقاء والزملاء وكل ذلك بهدف اكتشاف المزيد وبالتالي نستطيع أن نعلم ماذا يجب أن نفعل وكيف نقوم بالعمل.**

- **هناك طريقتان فقط للتأثير في السلوك الإنساني:**
  1- **تستطيع المناورة لتحريض سلوك**
  2- **أو تستطيع إلهام سلوك معين.**

- من المناورات النموذجية استخدام الأساليب التالية: تخفيض السعر، إطلاق حملة ترويج، واستخدام رسائل تثير المخاوف أو الضغوط من المنافسين، أو رسائل طموحة، والابتكارات الواعدة للتأثير في السلوك.

- إن الرسائل المغرية إيجابية بطبيعتها، فهي تصبح أشد تأثيرا وفاعلية مع الأشخاص الذين يفتقرون إلى الانضباط، أو الذين لديهم خوف مزمن وشديد، أو إحساس بعدم الأمن حيث يشعرون بأنهم غير قادرين على تحقيق أحلامهم بالاعتماد على أنفسهم. إنك قد تستطيع جعل شخص ما يشتري اشتراكا في نادي لياقة بدنية بواسطة رسالة طموحة؛ ولكن لكي تجعلهم يذهبون إلى النادي ثلاث مرات في الأسبوع فإن هذا يتطلب قسطا من الالهام.

- إن الابتكار الحقيقي يغير مسار الصناعات أو حتى المجتمع، ومن الأمثلة: المصباح الكهربائي، فرن المايكروويف، جهاز الفاكس، برمجيات كمبيوتر؛ هذه ابتكارات حقيقية غيرت الطرق التي ننجز بها الاعمال وغيرت الطريقة التي نعيش بها حياتنا.
- هناك فرق كبير بين تكرار الشراء والولاء. إن تكرار الشراء هو أن يشتري الناس منك مرات عديدة ولكن الولاء هو أن يكون الناس مستعدين لرفض منتجات أفضل أو سعر أفضل لمواصلة التعامل معك.
- إن المناورات الاستراتيجية فعالة جدا لتحفيز تعامل أو صفقة أو لتحفيز أي سلوك مطلوب مرة واحدة فقط أوفي مناسبات نادرة، ولكن في أي ظرف يكون فيه الشخص أو المؤسسة يريد أكثر من صفقة واحدة وإذا كان هناك أمل في بناء الولاء أو علاقة دائمة؛ فإن المناورات لا تنجح.

- ليس من باب الصدفة أن القيام بأعمال تجارية اليوم وكون الشخص ضمن تعداد القوة العاملة يسبب ضغطا على الإنسان أكثر مما كان في السابق ويقول بيتر وايبرو في كتاب بعنوان الهوس الأمريكي: عندما يصبح السعي للمزيد بلا نهاية، **إن العديد من الأمراض التي نعاني منها اليوم لا علاقة تذكر لها بالأغذية السيئة التي نتناولها أو زيوت الطعام المهدرجة جزئيا في الحميات الغذائية بل يتعلق الامر حسب رأي وايبرو بالطريقة التي تطورت بها أنماط الحياة والأعمال الامريكية وهذه الأنماط الجديدة هي التي زادت الضغط علينا إلى مستويات عالية جدا حيث نجعل أنفسنا مرضى حقا بسبب وتيرة الحياة الجديدة.**
- إن خطر المناورات يكمن في كونها فعالة في تحقيق النتائج المطلوبة ونظرا لنجاح المناورات فقد أصبحت هي النموذج السائد والذي يمارس من قبل الأغلبية الساحقة من الشركات والمؤسسات بصرف النظر عن حجم الشركة أو القطاع الذي تنتمي إليه.

- هناك عدد قليل من القادة يختارون الإلهام بدلاً من المناورات والاستغلال لتحفيز الناس.
- هناك مفهوم يسميه المؤلف **الحلقة الذهبية** وهذا المفهوم مستمد من النسبة الذهبية وهي علاقة رياضية بسيطة أذهلت علماء الرياضيات وعلماء الأحياء والمهندسين المعماريين والفنانين والموسيقيين وأتباع مذهب الطبيعة الفطرية منذ بدء التاريخ. **إن الحلقة الذهبية تساعدنا على فهم السبب أو لماذا نفعل ما نفعله وتقدم لنا دليلا مقنعا على أننا نستطيع تحقيق إنجازات أكثر بكثير إذا ذكرنا أنفسنا أن نبدأ كل شيء نقوم به بأن نسأل أنفسنا أولا؛ لماذا؟**

- الحلقة الذهبية هي منظور بديل للافتراضات الموجودة وهي تساعدنا على فهم لماذا يحقق بعض القادة والمؤسسات درجة هائلة من النفوذ، وتقدم لنا نظرة معمقة وواضحة لمعرفة كيفية وصولها، هذا المنظور في مجمله يبدأ من داخلنا ثم يظهر إلى الخارج. يبدأ مع لماذا.
- (ماذا): كل شركة ومؤسسة على ظهر الكوكب تعرف ماذا تفعل
(كيف): بعض الشركات والناس يعرفون كيف يفعلون ما (ماذا) يفعلونه
(لماذا): إن قلة قليلة جدا من الناس أو الشركات يستطيعون أن يفسروا بوضوح لماذا يفعلون ما يفعلونه

- عندما يقوم معظم الناس أو المؤسسات بالتفكير أو العمل أو التواصل يفعلون ذلك بدءا من المحيط الخارجي ومتجهين إلى الداخل بدءا من ماذا وصولا إلى لماذا، ولسبب وجيه يذهبون من أوضح شيء إلى الأكثر صعوبة. نقول ماذا نفعل وأحيانا نقول كيف نفعل ذلك ولكننا نادرا ما نقول لماذا نفعل ما(ماذا) نفعله.
- إن الفكرة تستحق الإعادة: الناس لا يشترون ما تنتجه شركتك بل يشترون الغاية: (لماذا) أنت تفعل ذلك. إن ما (ماذا) تفعله الشركات يشكل عوامل خارجية ولكن (لماذا) هي تفعل ذلك يتعلق بشيء أعمق.
- عندما تقوم مؤسسة ما بتقديم نفسها بالاعتماد على ماذا تفعل فهي لن تستطيع الخروج من هذه الدائرة في المستقبل.

- تمت صياغة غاية/رسالة آبل (لماذا) عند تأسيسها في أواخر سبعينات القرن العشرين، ولم تتغير حتى هذا التاريخ وبغض النظر عن المنتجات التي يصنعونها أو الصناعات التي يدخلون إليها فإن الغاية لا تزال ثابتة.
- إن أي شركة تواجه صعوبة في كيفية تمييز نفسها في السوق الذي تنتمي إليه هي في الحقيقة سلعة بغض النظر عن ماذا تنتج أو كيف تفعل ذلك.

- كلما أكثرنا من التعامل مع الشركات على أنها سلع يزداد تركيزها على ماذا وكيف، كمن يدور في حلقة مؤذية حيث يزداد الضرر مع ازدياد سرعة الدوران، ولكن الشركات التي تتصرف كسلع هي وحدها التي تستيقظ كل صباح لتواجه تحديا دائما هو كيف تميز نفسها عن الآخرين، بينما الشركات والمؤسسات التي لديها رؤية واضحة عن الغاية (لماذا) لا تقلق بشأن المنافسة؛ فهذه الشركات لا تنظر إلى نفسها على أنها مثل الآخرين ولا تحتاج لأن تقنع أي طرف بأهميتها وقيمتها المميزة.
- إن قولا بسيطًا بأن منتجا ما أفضل حتى لو تم تقديم دليل عقلاني لتدعيمه يمكن أن يخلق رغبة ويمكن أن يحفز قرار شراء ولكنه لا يخلق ولاء، فالنوعية الجيدة والمواصفات مسألة مهمة ولكنها ليست كافية لبناء الولاء الراسخ الذي يستطيع أن يولده جميع القادة الملهمين والشركات الملهمة. إن القضية/الغاية التي تمثلها الشركة أو الماركة أو المنتج أو الشخص هي التي تلهم الولاء.

- **إن معرفة غايتك (لماذا) ليست الطريقة الوحيدة لتحقيق النجاح ولكنها الطريقة الوحيدة للمحافظة على نجاح دائم وامتلاك مزيج عظيم من الابتكار والمرونة.**
- بدلا من طرح سؤال (ماذا سنفعل لكي ننافس؟) يجب طرح أسئلة أخرى: لماذا بدأنا ننتج/نفعل ما ننتجه/نفعله بالمقام الأول، ماذا يمكننا أن نفعله لكي نعيد قضيتنا للحياة مع أخذ جميع التكنولوجيات والفرص الموجودة في السوق اليوم في الاعتبار؟
- حاجتنا للانتماء ليست حاجة عقلانية بل هي حاجة موجودة دائما لدى جميع الشعوب وفي جميع الثقافات. الانتماء شعور نحصل عليه عندما يكون الذين حولنا يشاركوننا قيمنا ومعتقداتنا. عندما نشعر بالرضا عن الانتماء نشعر اننا مترابطون ونشعر بالأمان ونحن كبشر نتوق لهذا الشعور ونسعى إليه.

- **إن حاجتنا الفطرية للانتماء تجعلنا ماهرين في معرفة الأشياء التي لا تنسجم مع انتمائيتنا.**
- إننا ننجذب إلى القادة والمؤسسات الذين يجيدون إيصال ما يؤمنون به للناس، وقدرتهم على جعلنا نشعر أننا ننتمي لهم وأننا مميزون وننعم بالأمان وهناك من يقف معنا، هذه القدرة على إثارة هذه المشاعر جزء من المزايا التي تعطيهم القدرة على إلهامنا.
- إن مبادئ الحلقة الذهبية ليست مجرد آلية تراتبية للتواصل أو توصيل الرسالة بل ترتبط هذه المبادئ بجذور عميقة مع تطور السلوك البشري.

- يتحدث ريتشارد رستاك وهو عالم مشهور متخصص في طب الأعصاب عن هذه المسألة في كتابه بعنوان: العقل العاري، **عندما تجبر الناس على اتخاذ قرارات باستخدام الجزء العقلاني فقط في دماغهم فإن الامر ينتهي بهم دائما تقريبا إلى المبالغة في الحسابات والتفكير، يقول رستاك إن هذه القرارات العقلانية تستغرق وقتا أطول في مرحلة صناعتها قبل اتخاذها وفي أغلب الأحيان تكون رديئة النوع. وفي المقابل فإن القرارات التي تعتمد على الحدس وتتخذ في الدماغ المركزي تكون أسرع وأفضل نوعية.** وهذا أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع المعلمين لينصحوا الطلبة بأن يختاروا الجواب الذي يخطر في بالهم/حدسهم أولا عندما يطلب انتقاء الجواب على سؤال الامتحان من بين خيارات متعددة أي أن يثقوا بحدسهم. وكلما أمضى الطالب وقتا أطول في التفكير في الجواب يزداد الخطر بأن يكون الجواب خاطئا.

- في غياب لماذا، تزداد صعوبة اتخاذ القرار وعندما يكون لدينا شكوك حول صحته نلجأ إلى العلم والبيانات لكي نحدد وجهة القرار.
- هذه هي عبقرية القيادة العظيمة فالقادة العظماء والمؤسسات العظيمة يتميزون بقدرتهم على رؤية أشياء لا يستطيع معظمنا أن يراها. فهم ماهرون في تزويدنا بأشياء لم تكن في يوم من الأيام نتصور أننا سنطلبها.

- لو كنا جميعنا عقلانيين لما وجدت المشروعات التجارية الصغيرة ولما وجدت محاولات الاستكشاف ولما وجدت اختراعات تذكر، ولما وجدت قادة عظماء ليلهموا الناس بكل هذه الأشياء. إنه الايمان الذي لا يموت بإمكانية تحقيق شيء ما أكبر أو أفضل، هذا الإيمان هو الذي يدفع ذلك النوع من السلوك.
- إن البدء مع لماذا هو مجرد البداية. هناك أعمال وجهود يجب أن تبذل قبل أن يتمكن شخص ما أو مؤسسة ما من امتلاك الحق أو القدرة على إلهام الآخرين ولكي تنجح الحلقة الذهبية في عملها فإن كل جزء من أجزائها يجب أن يكون في حالة توازن في الترتيب الصحيح.

- **إذا كان قائد مؤسسة لا يستطيع أن يشرح بوضوح لماذا وجدت مؤسسته، أي توضيح الغاية من وراء منتجاتها وخدماتها، فكيف يتوقع من الموظفين أن يعرفوا لماذا يأتون إلى العمل؟**
- عندما تعرف لماذا تفعل ما أنت تفعله فإن السؤال التالي الذي يفرض نفسه هو كيف ستفعل ذلك؟ إن الطرائق (كيف) هي المبادئ والقيم التي ترشدك كيف تجعل قضيتك حية. وتظهر الطرق كيف التي نفعل بها الأشياء في المنظومات والعمليات داخل المؤسسة والثقافة. ينبغي فهم الطريقة (كيف تفعل الأشياء) والأهم من ذلك أن يكون لديك الانضباط لتطبيق المسائلة على المؤسسة وجميع موظفيها للتقيد بالمبادئ الموجهة لأن هذا الانضباط يعزز قدرة المؤسسة لكي تعمل بكل قوتها الطبيعية

- الطبيعة الفطرية في عمل الأشياء على المدى الطويل غالبا ما تتضمن استثمارات أو تكاليف قصيرة الأجل. وهذا هو السبب الذي يجعل التزامك بالتركيز على الغاية (لماذا) وأن تظل مخلصا لقيمك، مسألة شديدة الأهمية.

- إن كل شيء تقوله وكل شيء تفعله يجب أن يثبت ما تؤمن به. إن الغاية (لماذا) هي مجرد إيمان بشيء ما. أما الطرائق (كيف) فهي الأعمال التي تقوم بها لتحقيق ذلك الإيمان. والمواصفات (ماذا) هي نتائج تلك الأفعال وهي تشمل كل ما تقوله وكل ما تفعله: منتجاتك، خدماتك، التسويق، العلاقات العامة، الثقافة، انتقاء الذين توظفهم.

- إن الأصالة ليست شرطًا للنجاح بالمطلق ولكنها شرط أساسي للنجاح إذا أردت أن يكون النجاح دائما، ومرة ثانية نذكر أنها ترتبط بالغاية (لماذا) إن الأصالة هي أن تقول وتفعل الأشياء التي تؤمن بها حقا.
- إن الاعتقاد بأن التميز يتحقق عبر الطرق (كيف)، والمواصفات/المنتجات (ماذا)؛ هو افتراض خاطئ. إن التميز أو التفوق يتحقق من خلال الغاية (لماذا) والطرق (كيف) لبلوغ تلك الغاية.

- هناك طرق عديدة لتحفيز الناس للقيام بأشياء معينة ولكن الولاء يأتي من القدرة على إلهام الناس. عندما تكون الغاية واضحة وعندما يؤمن الناس بما تؤمن به يمكن بناء علاقة ولاء حقيقية.
- عندما تكون (لماذا) و(كيف) و(ماذا) في حالة توازن فإن الأصالة تتحقق ويشعر المشتري بالرضا، ولكن عندما يفقد التوازن فإن التوتر أو التوجس يسود.
- الإنسان كائن اجتماعي. نحن كبشر نجيد إدراك الفوارق الدقيقة في السلوك والحكم على الناس بناء عليها ولدينا شعور طيب وشعور سيء تجاه الشركات، تماما كما لدينا شعور طيب وشعور سيء تجاه الناس.
- هناك شركات عديدة تعمل بنشاط لكي تثبت قيمها من دون أن تتحدث عن غايتها أو لماذا وجدت في المقام الأول. وفي جميع الأحوال يجب أن عليك أن تفعل أكثر من مجرد تقديم سيرتك الذاتية قبل أن يجدك شخص آخر جذابا. ولكن هذا بالضبط ما تقوم به الشركات حيث تقدم لك قائمة طويلة بخبراتها (ماذا فعلت، ومن هم المشاهير الذين تعرفهم) وذلك كله انطلاقا من فكرة أنك ستجد هذه الشركات مرغوبة إلى درجة أنك ستتخلى عن أي شيء آخر لكي تتعامل معها.

- إن الهدف من العمل التجاري يجب ألا يكون إبرام صفقات مع أي شخص يريد الحصول على ما تقدمه شركتك. يجب تركيز الجهود والاهتمام على الناس الذين يؤمنون بما تؤمن به.
- إذا كانت شركة ما تسيء معاملة الموظفين يمكنك أن تتصور كيف سيعامل الموظفون الزبائن. إن المسألة ككرة الطين التي تتدحرج من أعلى التل، فإذا كنت واقفا في الأسفل ستضربك بكل ثقلها وفي مثال الشركات فإن الزبون هو الذي يتلقى الضربة عادة.

- **المكسب الأهم في أحد مؤشرات الأداء وهو مؤشر يكاد يكون مستحيلا قياسه هو: الثقة.**
- **الثقة شعور وليس تجربة عقلانية.** نحن نثق ببعض الأشخاص والشركات، حتى عندما تفشل بعض الأشياء، ولا نثق بأناس آخرين مع أن كل الأشياء سارت بالضبط كما ينبغي. الثقة تبدأ بالظهور عندما يكون لدينا شعور بأن هناك أشخاصا آخرين أو مؤسسات أخرى تعمل بدافع أشياء أخرى غير المكاسب الشخصية.
- مع الثقة يأتي الشعور بالقيمة، القيمة الحقيقية وليس فقط القيمة المعادلة للمال المدفوع. القيمة في تعريفها الأساسي هي نقل الثقة.

- الغاية (لماذا) مجرد إيمان بشيء أو فكرة، والطرق (كيف) هي الأعمال التي نقوم بها لتحقيق ذلك الإيمان، والمنتجات/المواصفات (ماذا) هي ثمار تلك الأعمال. وعندما تكون المستويات الثلاثة في حالة توازن تتشكل الثقة ويتشكل الإحساس بالقيمة.
- يمكن أن نحقق أداء ونجاحا أفضل في الثقافات التي ننسجم معها بشكل جيد. ويصبح أداؤنا أفضل في الأماكن التي تعكس قيمنا ومعتقداتنا.
- الهدف ليس توظيف الناس الذين لديهم المهارات التي تحتاج إليها فحسب بل هو توظيف الناس الذين يؤمنون بما تؤمن به.

- **عندما تملأ مؤسسة ما بالموظفين المناسبين الذين يؤمنون بما تؤمن به أنت، يمكن تحقيق النجاح.**
- إن السمة المشتركة بين جميع القادة العظماء هي قدرتهم على إيجاد الشخص المناسب للمكان، وضم هؤلاء الأشخاص إلى مؤسساتهم أي أيجاد الذين يؤمنون بما يؤمنون به هم.
- **الشركات الكبرى لا توظف أصحاب المهارات لتقوم هي بتحفيزهم لاحقا، بل توظف الأشخاص المتحمسين سلفا وتقوم هي بإلهامهم.**

- إن امتلاك الشعور بالغاية (لماذا) يغير نظرته بأكملها عن العمل. وهذا الشعور يجعله أكثر إنتاجية وبالتأكيد أكثر ولاء.

- عندما يعرف الناس داخل الشركة لماذا يأتون إلى العمل يصبح الناس خارج الشركة قادرين على فهم الغاية.
- عندما تدفع لشخص ما مبالغ ضخمة وتطلب منه أن يبدع أفكارا عظيمة فإن النتائج تكون هزيلة بالتأكيد. ولكن عندما تجمع فريقا من الأشخاص الذين يحملون عقلية واحدة وتعطيهم قضية أو هدفا يسعون إليه فإن ذلك يضمن شعورا أكبر بروح الجماعة والرفاقية.

- **إن دور القائد لا يعني أن عليه أن يأتي بكل الأفكار العظيمة. إن دور القائد يتمثل في خلق البيئة المناسبة التي تساعد على استيلاد الأفكار العظيمة.**
- إن الذين يأتون إلى العمل وهم يحملون صورة واضحة للغاية (لماذا) يكونون أقل استعدادا بعد التعرض لعدة إخفاقات لأنهم يفهمون قضيتهم الأسمى.
- هناك شركات عديدة لديها موظفون لامعون ومندوبو مبيعات ناجحون ولكن ليس هناك سوى عدد قليل من الشركات ينتج أناسا عظماء كقاعدة ثابتة وليس حالات استثنائية.
- إن المؤسسات العظيمة تصبح عظيمة لأن العاملين فيها يشعرون أنهم محميون. وهذا الشعور القوي بثقافة معينة يخلق شعورا بالانتماء ويشكل شبكة حماية، ويأتي الناس للعمل وهم يعلمون أن رؤساءهم وزملاءهم والمؤسسة ككل يحرصون على رعايتهم ومصالحهم، وهذا يولد سلوكا متبادلا حيث تصبح قرارات الأفراد وجهودهم وسلوكهم وتصرفاتهم مسخرة لدعم المؤسسة ككل ولفائدتها وحماية مصالحها الطويلة الأجل.

- **هناك قرارات كثيرة تعتمد على معيار في صناعة الإعلانات** ويدعىQ-Score أي محصلة النقاط لقياس مدى شهرة شخص ما وإلى أي حد هو معروف. وكلما ارتفعت محصلة نقاط الشخص المشهور يرتفع مستوى وعي الجمهور لرسالته من دون توضيحات وهذه المعلومة وحدها غير كافية. وكلما كانت الرسالة (لماذا) التي يتبناها الشخص المشهور مفهومة بشكل أوضح فإن هذا الشخص يكون سفيرا أفضل للشركة أو الماركة التي تحمل رسالة مشابهة.

- إن النصيحة الموثوق بها يمكن أن تكون قوية بدرجة تكفي لتجاهل الحقائق والأرقام والتفوق حتى على ميزانيات تسويق بملايين الدولارات.

- في عام 1962م نشر إفريت إم روجرز كتابه انتشار الاختراعات وكان أول مؤلف يصف بشكل رسمي كيفية انتشار الاختراعات في المجتمع وبعد ذلك التاريخ بثلاثين عاما نشر جيوفري مور كتابا بعنوان عبور الفجوة وتوسع في أفكار روجرز لتطبيق مبدأ الانتشار على تسويق منتجات التكنولوجيا العالية ولكن قانون انتشار الاختراعات يشرح أشياء أكثر بكثير من مجرد انتشار الاختراعات أو التكنولوجيا؛ إنه يشرح آلية انتشار الأفكار.

- **إن سكان بلادنا ينقسمون إلى خمس شرائح تقع على منحنى بياني عادي (على شكل جرس): المخترعون، والمستخدمون الأوائل، والأغلبية المبكرة، والأغلبية المتأخرة، والمتقاعسون.**

- 25% من السكان مخترعون، و13% مستخدمون أوائل، ويقول مور إن المخترعين يسعون بكل طاقاتهم لإيجاد منتجات جديدة وينجذبون إلى أي احتمال بإحراز تقدم ملموس.

- المستخدمون الأوائل شريحة مشابهة للمخترعين حيث يقدرون أهمية المزايا المتحققة. مستعدون بدرجة أقل من المخترعين لدفع الثمن لكي يمتلكوا المنتج الجديد أو المعاناة من بعض عيوب المنتج أو لتبني فكرة جديدة يشعرون أنها صحيحة.

-

- الشريحة الثالثة ونسبتها 34% من السكان هي الأغلبية المبكرة وتليها شريحة الأغلبية المتأخرة، وأخيرا تأتي شريحة المتقاعسين في أقصى الجانب الأيمن من المنحنى البياني. والمتقاعسون هم أولئك الذين يشترون هواتف تعمل بالأزرار فقط لأن المصانع لم تعد تنتج هواتف بأقراص دوارة. وأفراد الأغلبية المتأخرة يمتلكون ذهنية عملية أكثر من المتقاعسين، وبالنسبة لهم فإن العوامل العقلانية مهمة ويشعر أفراد الأغلبية المبكرة بارتياح أكثر قليلا تجاه الأفكار أو التكنولوجيا الجديدة، بينما لا يشعر أفراد الأغلبية المتأخرة بهذا الارتياح.
- كل منا يحدد أثمانا/قيما مختلفة لأشياء مختلفة، وسلوكنا يتبع هذه المحددات وهذا هو أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل من شبه المستحيل أن تقنع شخصا ما بقيمة منتجاتك أو أفكارك بالاعتماد على المبررات العقلانية والفوائد الملموسة.

- حسب قانون الانتشار فإن الاستهلاك الجماهيري لا يمكن أن يتحقق إلا بعد حيازة المنتج نسبة تراوح 15 و18% من السوق وذلك لأن الأغلبية المبكرة لن تجرب شيئا ما جديدا إلا بعد أن يقوم شخص ما باختباره أولا. ولذلك يجب ان نخفض سعرنا أو نقدم خدمات ذات قيمة مضافة.

- إن الهدف من العمل التجاري إذا يجب ألا يكون مجرد أن تبيع لأي شخص يريد شراء ما لديك –أي الأغلبية – بل لإيجاد أناس يؤمنون بما تؤمن به، أي الجانب الأيسر من منحنى الجرس. هم يشعرون بقيمة أعلى لما تفعله، وسيدفعون بكل سرور مبلغا إضافية أو يتحملون بعض العيوب في المنتج لكي يكونوا مشاركين في قضيتك. هم أولئك الذين سيقومون بمحض إرادتهم بالتحدث مع الآخرين عنك أو عن المنتج. إن نسبة 15 و18% ليست مكونه من مجرد أناس راغبين في شراء المنتج بل هي نسبة أناس يشاركونك مبادئك ويريدون إدخال افكارك ومنتجاتك وخدماتك إلى حياتهم باعتبارها منتجات تضاف إلى غاياتهم.

- إذا كان لديك الانضباط الكافي للتركيز على المستخدمين الأوائل فإن الأغلبية تأتي في نهاية المطاف. ولكن البداية يجب أن تكون مع (لماذا) وببساطة فإن التركيز على من يطلق عليهم اسم (المؤثرين) ليس كافيا. والتحدي الذي يواجهنا هو معرفة من هم المؤثرون؟ هناك أشخاص يبدو أنهم يمتلكون مؤهلات وسمات المؤثر أكثر من اشخاص آخرين ولكن في الواقع نحن كلنا مؤثرون في أوقات مختلفة لأسباب مختلفة.

- منظومة تخضع لتراتبية هرمية منظمة بطبيعتها. القائد يجلس على قمة المنظومة ويمثل الغاية (لماذا) وفي حالة الشركة يكون المدير التنفيذي الأول عادة هو القائد (أو على الأقل نأمل ان يكون كذلك). المستوى التالي نزولا مستوى كيف، يضم عادة كبار المديرين التنفيذيين الذين يستمدون إلهامهم من رؤية القائد ويعرفون كيف يبعثون الحياة في هذه الرؤية. يجب ألا ننسى أن (لماذا) هي مجرد إيمان بفكرة، والطرائق (كيف) هي الأعمال التي تقوم بها لتجسيد ذلك الإيمان، والمنتجات (ماذا) هي نتائج تلك الأفعال ومهما كانت قوة الكاريزما وإلهام اللذين يتحلى بهما القائد، فإذا لم يوجد في المؤسسة أناس متحمسون وقادرون على تجسيد تلك الرؤية على أرض الواقع وبناء النية التحتية مع المنظومات والعمليات اللازمة ففي أفضل الأحوال ستسود حالة عدم الفاعلية وفي أسوأ الأحوال سيكون مصيرها الفشل.

- وفق هذه الصيغة فإن مستوى (كيف) يمثل شخصًا أو مجموعة صغيرة من الأشخاص وهم المسؤولون عن بناء البنية التحتية التي يمكن أن تجعل الغاية (لماذا) واقعا ملموسا. وهذا يمكن أن يحدث في التسويق والعمليات والتمويل والموارد البشرية وجميع الاقسام الأخرى التي تضم كبار المسئولين التنفيذين (C-suite) وتحت هذا المستوى أي في مستوى المنتجات (ماذا) تجري العمليات الفعلية على أرض الواقع وفي هذا المستوى يجلس معظم الموظفين وهنا تحدث فعلا جميع العمليات والمنتجات الملموسة.

- مع كل حالة قائد كاريزماتي عظيم استطاع أن ينجز شيئا ذا أهمية، كان هناك دائما شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص يقبعون في الظل وهم الذين عرفوا كيف يأخذون الرؤية ويحولونها إلى حقيقة واقعة.
- إن المتشائمين يكونون على صواب عادة، وهذه إعادة صياغة لكلمات توماس فريدمان مؤلف كتاب العالم مسطح، ولكن المتفائلين هم الذين يغيرون العالم.

- إن الأشخاص في مستوى (لماذا) هم الذين يملكون الحلم والرؤية وهم الذين يملكون خيالا بارعا ومفرط النشاط. وهم يميلون غالبا إلى أن يكونوا متفائلين ويؤمنون بأن كل الأشياء التي يتخيلونها يمكن ان تحقق في الواقع. أما الأشخاص في مستوى كيف فهم يعيشون في دائرة أقرب إلى الواقع الملموس. هم واقعيون ولديهم إحساس أوضح بجميع الأشياء العملية. الذين في مستوى لماذا يصبون اهتمامهم على الأشياء التي لا يستطيع أن يراها معظم الناس كالمستقبل. أما الذين في مستوى كيف فيصبون اهتمامهم على الأشياء التي يستطيع معظم الناس رؤيتها ويميلون لبذل مجهود أكبر لبناء الهياكل والعمليات التنفيذية اللازمة وإنجاز تلك الأشياء.

- معظم الناس في العالم من نمط أو مستوى كيف. ومعظم الناس يعملون بنشاط في العالم الواقعي ويؤدون واجباتهم وينجزون إنجازات طيبة. إن الأشخاص من نموذج كيف لا يحتاجون إلى أشخاص من نموذج لماذا لكي ينجحوا في عملهم ولكن الأشخاص من نمط لماذا من دون شخص ما يستمد الإلهام من رؤيتهم ويتحمس لها ويمتلك الخبرة ليحولها إلى حقيقة، فإن معظم الأشخاص من نمط لماذا ينتهي بهم الأمر كحالمين يضورون جوعا أناس يمتلكون كل الأجوبة ولكنهم لا يستطيعون تحقيق إنجازات تذكر وحدهم.
- الرؤية هي التقرير المعلن لنوايا المؤسس، أي لماذا وجدت الشركة. هذه الغاية هي بالضبط رؤية للمستقبل الذي لم يوجد بعد. أما بيان المهمة فهو وصف للطريق والمبادئ الموجهة: كيف تعتزم الشركة تشكيل ذلك المستقبل؟

- الاثنان يعملان معا مع توافر وضوح الهدف الخطة للوصول إليه ولكن لكي ينجح العمل فهو يتطلب أكثر من مجموعة مهارات. إنه يتطلب الثقة.
- **لكي يكون للرسالة تأثير حقيقي لكي تؤثر في السلوك** ولكي تغرس بذور الولاء فهي بحاجة إلى أكثر من عملية الإعلان. هي بحاجة إلى الحديث عن هدف أسمى أو قضية أو إيمان بحيث ينجذب إلى هذه القضية/الرسالة الناس الذين يحملون قيما ومعتقدات مشابهة.

- إن وجود إحساس واضح بالغاية (لماذا) يحدد التوقعات والآمال. إذ كنا لا نعرف غاية مؤسسة ما (لماذا) فلا نعلم ماذا يمكن أن نتوقع منها.
- عندما تكون الشركة صغيرة فإنها تتمحور حول شخصية المؤسس ولا يجادل أحد في أن شخصية المؤسس هي شخصية الشركة. ومع استمرار المؤسسة في النمو يبتعد القائد أكثر فأكثر عما تقوم به الشركة ويبتعد أكثر من ذلك عن السوق الخارجي.
- وظيفة المدير التنفيذي ومسئولية القائد ليست التركيز على السوق الخارجي بل التركيز على الطبقة التي تحته مباشرة، أي الوسائل. فعلى القائد التأكد من وجود أشخاص في الفريق يؤمنون بما يؤمن به ويعرفون الوسائل اللازمة لتحقيقه.

- معظم الشركات لها شعارات، ولكن قلة منها استطاعت تحويل تلك الشعارات إلى رموز لها معنى وبما أن معظم الشركات لا تحسن التعبير عما تؤمن به نجد أن معظم الشعارات خالية من أي معنى وهي في أحسن الأحوال رموز تميز الشركة ومنتجاتها. ولا يمكن للرمز أن يحمل أي معنى عميق ما لم نعرف سببا لوجوده بخلاف تمييز الشركة ودون توضيح السبب أو الغاية (لماذا) يبقى الشعار مجرد شعار.
- لكي يصبح الشعار رمزا يجب أن يلهم الناس لاستخدامه لقول شيء عن أنفسهم.
- ليست المواصفات (ماذا) أو الوسائل (كيف) هي المهمة فقط؛ المهم أكثر أن تكون المواصفات (ماذا) والوسائل (كيف) منسجمة مع الغاية (لماذا).

- عندما تعلن الغاية (لماذا) بوضوح في أية مؤسسة يصبح بإمكان أي شخص فيها اتخاذ قرار عن الدرجة نفسها من الوضوح والدقة كما لوان المؤسس هو الذي اتخذه. فالغاية (لماذا) توفر معيارا واضحا لصناعة القرار.

- الإنجاز يتحقق عندما تسعى إلى ما تريد وتحصل عليه. أما النجاح فيحدث عندما تكون واضحا في سعيك نحو الغاية التي تريدها من وراء ذلك. فالحافز الذي يدفع المرء نحو الإنجاز هو عوامل ملموسة أما الحافز الذي يدفع نحو النجاح فهو شيء في أعماق الدماغ لا نستطيع التعبير عنه بواسطة الكلمات.
- الأشخاص القادرون على التركيز دائما على الغاية مهما كانت الإنجازات التي يحققونها هم الذين يلهموننا. والذين لا يغفلون أبدا عن الغاية ويحققون في الوقت ذاته إنجازات تساعد الجميع على البقاء على المسار الصحيح هم القادة العظماء.

- في البداية تكون الأفكار مدفوعة بالشغف ذلك الشعور القوي الذي يجعلنا نفعل أشياء غير منطقية تماما هذا الشغف يجعل كثيرا من الناس يقدمون تضحيات في سبيل قضية أكبر منهم.
- الشغف يحتاج إلى بناء لكي يبقى والشغف دون بناء هو غاية دون وسائل، وسيؤدي غالبا إلى الفشل.
- معظم المؤسسات اليوم تستخدم مقاييس واضحة جدا لمتابعة تقدم ونمو ما تفعله وهو المال عادة. ولكن لسوء الحظ ليس لدينا إلا مقاييس ضعيفة للتأكد من بقاء الغاية واضحة.

- المال أداة مشروعة تماما لقياس السلع المباعة أو الخدمات المقدمة، ولكنه لا يأخذ القيمة بعين الاعتبار. فمجرد أن المرء يكسب الكثير من المال لا يعني بالضرورة أنه يحقق قيمة كبيرة. وبالمثل مجرد أن المرء يكسب القليل من المال لا يعني بالضرورة إنه يحقق قيمة قليلة.
- النجاح هو التحدي الأكبر للشركات مهما كان حجمها.
- الخلافة الناجحة ليست مجرد اختيار شخص لديه مجموعة من المهارات المناسبة بل تتطلب إيجاد شخص يؤمن بالغاية الأساسية التي تأسست الشركة من أجلها.
-
- الغاية لا تأتي من النظر للأمام نحو ما تريد تحقيقه ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة للوصل إليه. وهي ليست نتيجة لأبحاث السوق أو لمقابلات مطولة مع العملاء أو حتى الموظفين. الغاية تأتي من النظر في الاتجاه المعاكس تماما للمكان الذي تقف فيه الأن. فتحديد الغاية عملية اكتشاف وليس عملية اختراع.
- يقول هنري فورد: **إذا كنت تعتقد أنك تستطيع أو لا تستطيع فأنت في الحالتين على حق.**